



# Manejo Interno de los Activos Intangibles en las Organizaciones

Geobana Lizbeth Torres Morales<sup>1</sup>; Fabiola de Jesús Mapén Franco<sup>2</sup>

(División Académica de Ciencias Económico Administrativas,  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco)

Corresponding Author: Geobana Lizbeth Torres Morales

**RESUMEN :** El manejo interno de activos intangibles en las organizaciones se refiere a la gestión estratégica de aquellos bienes que, a diferencia de los tangibles, no tienen una existencia física, pero generan un valor significativo para las organizaciones. Estos pueden ser marcas, patentes, derechos de autor, capital humano y reputación, entre otros. La importancia de estos activos radica en que son una fuente fundamental de ventaja competitiva y crecimiento económico a largo plazo. Sin embargo, su gestión representa desafíos únicos dada su naturaleza intangible. El manejo interno de estos activos es un proceso estratégico que requiere un enfoque integral y sistemático. El objetivo de esta investigación es explicar la gestión de los activos intangibles desde las estrategias, procesos y métodos de la transferencia de divulgación interna y externa de una organización. La investigación es de tipo no experimental con técnicas documentales, en esquema de análisis, con enfoque cualitativo. El estudio propone un modelo integrado de gestión y transferencia de activos intangibles basado en cinco fases: diagnóstico, diseño, implementación, monitoreo y divulgación. Este modelo se apoya en herramientas como el Balanced Scorecard, auditorías de capital intelectual y sistemas de gestión del conocimiento. A través de tres ejes estratégicos, identificación, gestión interna y transferencia, pues se busca mapear, capitalizar y difundir el conocimiento organizacional. El modelo ha demostrado mejorar la retención del conocimiento y la capacidad de innovación en las organizaciones.

**PALABRAS CLAVES:** Activo intangible, valor, marca, gestión estratégica, capital intelectual, transferencia, divulgación.

**ABSTRACT:** The internal management of intangible assets in organizations refers to the strategic management of those assets that, unlike tangible assets, do not have a physical existence but generate significant value for organizations. These assets include brands, patents, copyrights, human capital, and reputation, among others. The importance of these assets lies in their fundamental source of competitive advantage and long-term economic growth. However, their management presents unique challenges given their intangible nature. The internal management of these assets is a strategic process that requires a comprehensive and systematic approach. The objective of this research is to explain the management of intangible assets from the perspective of an organization's internal and external disclosure strategies, processes, and transfer methods. The research is non-experimental, using documentary techniques, within an analytical framework, and with a qualitative approach. The study proposes an integrated model for the management and transfer of intangible assets based on five phases: diagnosis, design, implementation, monitoring, and disclosure. This model is supported by tools such as the Balanced Scorecard, intellectual capital audits, and knowledge management systems. Through three strategic pillars: identification, internal management, and transfer, the model seeks to map, capitalize on, and disseminate organizational knowledge. The model has been shown to improve knowledge retention and innovation capacity within organizations.

**KEYWORDS:** Intangible asset, value, brand, strategic management, intellectual capital, transfer, disclosure.

Received 08 July, 2025; Revised 18 July, 2025; Accepted 20 July, 2025 © The author(s) 2025. Published with open access at [www.questjournals.org](http://www.questjournals.org)

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en el entorno empresarial opinar sobre el manejo de los activos intangibles tiene gran relevancia puesto que, para obtener el éxito sostenible en las organizaciones se debe tener amplio conocimiento en su manejo interno ya que otorgan una ventaja competitiva, una creación de valores tanto en términos financieros

y no financieros, una mejora en la capacidad de gestionar de manera efectiva en los intangibles, esto implica una cultura organizacional positiva, además de un ambiente de trabajo estimulante y la habilidad de adaptarse a los cambios demandantes del mercado, lo que resultará en un crecimiento sostenible a largo plazo.

La problemática que rodea al manejo interno de los activos intangibles en las organizaciones radica en la dificultad en su valoración, gestión y medición. A diferencia de los tangibles, por ejemplo, la maquinaria; los intangibles como las marcas, patentes, conocimiento, relaciones con clientes, etc., carecen de una forma física, lo que complica su cuantificación y valoración en los informes financieros tradicionales. La gestión efectiva de los activos intangibles se ha convertido en un imperativo estratégico para las organizaciones en la economía actual.

En contraposición a los activos tangibles, que se devalúan con el paso del tiempo, los intangibles tienen la capacidad de producir valor de forma constante y a largo plazo. Son estos activos los que permiten a las empresas diferenciarse de sus competidores, innovar y adaptarse a un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo. El objetivo general de este estudio es analizar en profundidad el manejo interno de los activos intangibles desde una perspectiva estratégica, incluyendo su identificación, medición, valoración, protección, divulgación y transferencia, tanto interna como externamente. Asimismo, se busca destacar las principales metodologías y herramientas utilizadas para su gestión, así como los retos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en su aplicación práctica.

## II. METODOLOGÍA

Este estudio adopta un enfoque cualitativo de tipo documental y analítico, con un método de investigación deductivo, ya que parte de teorías y marcos conceptuales existentes sobre los activos intangibles para luego contrastarlos con evidencia secundaria seleccionada. La finalidad fue explicar la gestión de los activos intangibles desde las estrategias, procesos y métodos de transferencia y divulgación interna y externa en las organizaciones, con base en el análisis de literatura especializada.

Se llevó a cabo una revisión documental sistemática, recopilando y examinando diversas fuentes secundarias tales como artículos científicos, revistas académicas, publicaciones institucionales y contenido especializado proveniente de páginas web confiables. Esta revisión permitió identificar coincidencias teóricas y empíricas respecto al valor estratégico que representa una adecuada gestión interna de los activos intangibles.

Se utilizaron bases de datos como o Google Académico, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) y Difusión de Alertas en la Red (Dialnet) y otros sitios web. A través de estas plataformas, se seleccionaron fuentes que abordaran principalmente las estrategias organizacionales orientadas a la gestión del conocimiento y del capital intelectual, los procesos internos de documentación, formación y retención del conocimiento, los métodos de transferencia y divulgación, tanto en el plano interno (entre departamentos o personal) como externo (hacia socios, clientes o la sociedad).

El análisis documental se centró en evaluar cómo se construye y valora el conocimiento en las organizaciones, identificando no solo su impacto económico o productivo, sino también su relevancia simbólica, cultural y estratégica. Asimismo, se consideraron factores adicionales que influyen en la gestión de los activos intangibles, tales como la cultura organizacional, la tecnología de la información, el liderazgo institucional y la normatividad vigente. Esta metodología permitió sustentar los hallazgos presentados en el artículo, así como proponer un modelo integrado de gestión y transferencia del conocimiento que sirva de guía para organizaciones interesadas en potenciar sus recursos intangibles.

### DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍA DE ACTIVOS INTANGIBLES

Pombo (2015), describe el activo intangible como un bien económico sin propiedades físicas, no monetario, que resulta de un evento actual o pasado, que se manifiesta por propiedades económicas, del que se espera actualmente produzca beneficios para su propietario, incluyendo, pero no limitado a, franquicias, marcas, patentes, derechos de autor, *software*, que producen ingresos y beneficios para sus propietarios, medibles de forma independiente y aparte de cualquier otro activo del negocio (unidad económica) de la empresa.

Así mismo, él hace una observación donde explica que el activo intangible es un concepto con dos componentes, donde intangibilidad, se refiere a derechos de propiedad inmaterial (concepto jurídico), y el activo, que se refiere a su valor económico (contable y financiero).

La Norma Internacional de Contabilidad (NIC) N.38 (2004) establece que un activo intangible es un bien identificable, de naturaleza no económica y sin forma tangible. No obstante, las entidades utilizan recursos o asumen obligaciones para la adquisición, desarrollo, mantenimiento o mejora de recursos intangibles como el saber científico o tecnológico, la creación e implementación de nuevos procesos o sistemas, las licencias o concesiones, la propiedad intelectual, etc. Además, si un elemento contemplado en el marco de esta Norma no satisface la definición de activo intangible, el monto resultante de su adquisición.

De acuerdo con las Normas de Información Financiera del Banco de México (NIFBdM) C-8 (2025), los activos intangibles son los costos pagados, derechos o privilegios obtenidos, con el propósito de generar beneficios económicos concretos, durante periodos que superan el periodo en el que se realizaron o se adquirieron.

Ortega (2013) explica que de acuerdo con Hendriksen y Van Breda, Monteiro y Famá, se refieren a los activos intangibles (llamados algunos “activos invisibles” distintos de los activos intelectuales) como áreas complejas y difíciles de la contabilidad, y probablemente también de las fianzas empresariales. Pues que parte de esta complejidad se debe a dificultades en su identificación y definición de estos activos, aunque los mayores obstáculos son las incertidumbres de su medición de su valor y la estimación de su vida útil.

**Tipología**

Pombo (2015) enumera cinco categorías de bienes de propiedad intelectual conforme a la NIC-38. 1)

1) *Relación con mercadeo*: Marcas, marcas colectivas, marcas de certificación, marcas de servicio y convenios de no competencia.

2) *Relacionados con clientes*: Listas de clientes, contratos de compra.

3) *Relacionados con obras de arte*: Música, libros, publicaciones y textos literarios, imágenes y vídeos, películas y contenidos audio visuales.

4) *Derivados de contratos*: Licenciamiento, regalías, contratos de compra/abastecimiento, permisos de construcción, acuerdos de franquicias, derechos de transmisión (radio, tv), derechos de exploración.

5) *Basados en tecnología*: tecnología patentada, software de proceso, nombres de dominio, tecnología no patentada, base de datos, secretos empresariales, formulas, recetas, procesos.

Por lo siguiente se mostrará una tabla con ejemplos de los tipos de activos intangibles que se definen de recursos no físicos que generan valor y ventaja competitiva según Bueno, E (2004), Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997), Sveiby, K. E. (1997) y Stewart, T. A. (1997)

**Tabla 1.** Tipos de activos intangibles

TIPOS DE ACTIVO INTANGIBLE	EJEMPLOS
Capital humano	Conocimiento, habilidades experiencia.
Capital estructural	Procesos, sistemas, base de datos.
Capital relacional	Reputación, marca, relaciones con Stakeholders.
Propiedad intelectual	Patentes, copyright, diseños de industriales.

*Nota:* Elaboración propia

Según Sveiby (1997), categoriza a los activos intangibles en tres clases.

La primera es la estructura interna donde comprende a los patentes, conceptos, modelos, sistemas, tecnología, estos elementos creados por los empleados y propiedad de la organización, así mismo en esta primera categoría se incluye la cultura y valores de la organización.

La segunda categoría se refiere a la estructura externa, que simboliza las relaciones con los clientes y proveedores, las marcas y la reputación o imagen corporativa.

Finalmente, la tercera categoría se refiere a la competencia del personal, en la que se refleja la habilidad del individuo para responder ante las diferentes circunstancias que se presenten, añadiendo también la formación y experiencia de estos.

**RETOS DEL MANEJO INTERNO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES**

En Woodbride (2025), han enlistados algunos principales retos o desafíos para una mejor gestión en los manejos de los activos intangibles en su valorización y esto incluye: la falta de comparables en el mercado pues a diferencia de los activos tangibles que se pueden valorar con base a transacciones de mercados comparables, los intangibles a menudo carecen de un parámetro estandarizado. Puesto que a veces se carece del conocimiento o del valor de marca que pueden ser únicos dentro del mercado

La subjetividad en los métodos de valoración, ya que los profesionales de la valoración pueden utilizar tres enfoques principales y a la vez pueden ser complicados en su aplicación en los activos intangibles, como el enfoque de ingresos basados en el potencial de ganancias futuras como el análisis de flujo de caja de contado, otro es el enfoque de mercado que es la comparación de transacciones similares en dado caso que están disponibles y por último el enfoque de costos que es la estimación de los costos al recrear el activo.

Es importante enfatizar que cada método implica suposiciones y estimaciones que pueden llevar a valoraciones diferentes dependiendo del experto que realice el análisis.

Complejidades regulatorias y contables: así como en empresas u organizaciones extranjeras deben adherirse a normar contables específicas como los Principios Generalmente Aceptados (PCGA) en EE. UU. y las

Normas Internacionales De Información Financiera (NIIF). Estos marcos exigen que las entidades, empresas u organizaciones, evalúen periódicamente el valor razonable de los activos intangibles, específicamente en las operaciones de fusiones y adquisiciones. Sin embargo, las discrepancias entre el valor contable y el valor de mercado suelen dificultar las negociaciones.

Los cambios tecnológicos y de mercados rápidos especialmente para las empresas que se sectorizan en la tecnología, la salud y la manufactura, los activos intangibles en propiedad intelectual pueden quedar rápidamente obsoletos debido a la innovación o los cambios en las tendencias del sector.

Pronosticar o precisar el valor a largo plazo de estos activos es difícil pero crucial tanto para los compradores como para los vendedores en operaciones de fusiones y adquisiciones.

Por último, la estimación del fondo de comercio y sinergias representan el exceso de valor pagado sobre el valor justo de mercado de los activos netos de una empresa, a menudo vinculado a la fortaleza de la marca, fidelidad de clientes o sinergias operativas.

Además, la estimación del fondo de comercio suele ser muy subjetiva y el valor puede fluctuar tras la transacción, esto depende del éxito de la integración y el rendimiento del negocio.

Otros retos o dificultades que se han presentado en el manejo de los activos intangibles se han considerado en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** Retos del manejo de activos intangibles.

RETO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA
<b>Dificultad en la medición y valoración.</b>	No existe un método universal para poder medir el valor económico de los activos intangibles.	La subvaloración de los recursos estratégicos y las dificultades para la justificación de inversiones.
<b>Falta de visibilidad contable.</b>	Muchos activos intangibles pasan por desapercibidos ya que no se registran formalmente en los estados financieros.	La falta de reconocimiento formal y los problemas para atraer inversión o financiamiento.
<b>Pérdida de conocimiento clave.</b>	La alta rotación de personal o la falta de sistematización provoca la fuga de conocimiento.	La descapitalización organizacional y la pérdida de eficiencia operativa.
<b>Protección legal insuficiente.</b>	No todos los activos están registrados como propiedad intelectual.	Se presentan riesgos de copia o apropiación por terceros sin compensación legal.
<b>Resistencia cultural al cambio.</b>	Los empleados o directivos pueden no valorar suficientemente los intangibles.	La baja adopción de herramientas para la gestión del conocimiento.
<b>Fragmentación de la información.</b>	El conocimiento se encuentra disperso en múltiples sistemas o personas.	La dificultad para acceder, compartir o reutilizar información que sea útil.
<b>Falta de liderazgo estratégico.</b>	La ausencia de una política clara para la gestión de intangibles en la alta dirección.	Las pérdidas de oportunidades de innovación y posicionamiento.

*Nota:* Elaboración propia con base a Bueno, E (2004), Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997), Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), Pulic, A. (2000), Sveiby, K. E. (1997) y Wiig, K. M. (1997).

Estos autores Suárez Pupo, J., Romero Martínez, L., Mauri Muñoz, D., Llanes Sánchez, J., & Gutiérrez Echevarría, K. (2020), nos dice de igual forma que en una auditoría se debe perseguir la examinación de los intangibles que se relacionan con la veracidad, integración y presentación redactada desde otros autores como Pineda (2012) y Tejada (2014), que nos muestra a fin ciertos objetivos para un control adecuado para no presentar dificultades en el manejo de los activos.

Como son examinar los riesgos inherentes, entre ellos el fraude, verificar que los saldos sean propiedad de la empresa, comprobar las bases de los acuerdos con los cuales los activos fueron inicialmente valuados y registrados en las cuentas, tomando en cuenta la consideración de su valor potencial de un beneficio futuro, evidenciar la precisión e integridad de la contabilización de los ingresos provenientes de la propiedad de activos por ejemplo los patentes y arrendamientos, también la determinación para las erogaciones de las que se resultaran de los beneficios en ejercicios futuros, la verificación apropiada en el balance, de igual forma cerciorarse de que haya consistencia en la política de contabilización, tomando a consideración su valor potencial así mismo comprobar que haya consistencia en la aplicación de los métodos de evaluación y evaluar la razonabilidad del periodo de aplicación a resultados puesto que la importancia del control interno varía considerablemente de una clase de activos financieros.

## VALORACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Según *FasterCapital* explica que se ha vuelto cada vez más importante los activos intangibles en la economía basada en el conocimiento, esto a medida que las empresas cambian su enfoque de los activos tangibles (físicos) a la propiedad intelectual, marcas, relación de clientes. Evaluar con más precisión el valor de los intangibles se ha vuelto crucial en las tomas de decisiones, en la presentación de estados financieros y en una planificación estratégica.

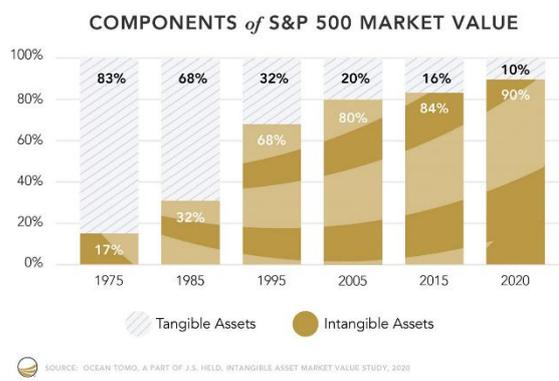
Eton Venture Services (2025), señala que estos activos tienen una gran relevancia y es importante para el éxito a largo plazo de una empresa ya que nos ayuda a mantener la empresa por delante de los competidores, a crear nuevos productos y mantener una posición sólida en el mercado. Hoy en día el 90% del valor de las empresas del S&P 500 (Standard & Poor's 500 Index), está impulsado por activos intangibles y nos plasma una gráfica.

Donde nos muestra la progresión de los activos tangibles e intangibles que constituyen el valor del mercado desde 1975 hasta 2020

Además, donde nos muestra claramente la disminución de los activos tangibles y el aumento significativo en proporción de los activos intangibles, esto nos refleja la creciente importancia de la propiedad intelectual, la tecnología y el valor de marca en la economía moderna.

De esta manera, el valor global de los activos intangibles asciende a 61,9 billones de dólares.

Es así como al evaluar el valor de los intangibles de la propiedad intelectual, las patentes y el valor de marca para así proporcionar cifras esto garantiza los precios justos en fusiones y adquisiciones, también el valorar esto respalda de manera precisa las asignaciones de precio, pruebas de deterioro y la armonización para así mantener de forma legal en base a la normativa NIC-38, así mismo se garantiza la transparencia para inversores o partes interesadas. Conociendo el valor de los intangibles nos facilita la negociación de licencias, franquicias o acuerdos de transparencia, incluyendo la determinación de regalías y tarifas adecuadas, por último, ya comprendido el valor de este, nos contribuye a priorizar la protección y respaldo hacia reclamos de una compensación justa en disputas legales.



Para el año 2009, se presentó el método de valoración de activos denominado *Intellectual Assets-based Management* (IabM) elaborado por Johanson. El propósito de la investigación fue la identificación de cómo y el por qué algunas pequeñas y medianas empresas tecnológicas de Japón aplican y evalúan la “Gestión basada en activos intelectuales”; donde, es una directriz para informes de capital intelectual introducidos por el Ministerio de Economía, Comercio e Industria del Japón, basados en gran parte en directrices Meritum. El informe debe contener, la filosofía de gestión, el desarrollo del pasado para el presente, el presente para el futuro y los indicadores de activos intelectuales (Johanson, Koga, Almqvist, & Skoog, 2009)

## ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES

Según Pelayo y Alloza (2023) la gestión de los activos intangibles debe ser estratégica, táctica y operativa, además debe estar alineada al negocio y generar ventajas competitivas para la organización, esto dota de coherencia, armonía y sentido de la actividad empresarial de toda compañía.

Así mismo una gestión a corto y mediano plazo, permite la ejecución de distintas acciones y de estrategias que se acercan a la consecución de los objetivos que previamente se fijó a largo plazo. Una herramienta clave para tener la realidad completa de una compañía sería como una radiografía, que más bien es el análisis de toda la organización en base a su entorno y actividad empresarial, puesto que esto ayudara a tener un control de seguimiento e ir notando la evolución de la empresa.

Los intangibles actualmente se podría decir que se posicionan como un *driver* de negocio, que empodera, sustenta y se aplica a todas las áreas corporativas, así esto genera una transformación de los organigramas, esto rumbo a la integración de roles multidisciplinares. Para gestionar y mejorar el valor de los intangibles requiere de un enfoque holístico y multidisciplinario. Deloitte nos dice que las empresas deben de realizar exámenes y auditorías amplias de su capital intelectual, incluyendo los conocimientos, relaciones, habilidades, cultura organizacional, datos, sistemas, entre otros. Estar actualizados en las estrategias y objetivos en este tema hay que mantener revisiones constantes en la cartera de intangibles, para definir su valor e ir realizando inversiones y así difundir el conocimiento sobre el alcance de los intangibles. Una gestión estratégica sería la protección de los intangibles, ya que deben ser vistos como algo que impregna en una estrategia y en políticas corporativas, es un motor de crecimiento.

Estas estrategias son aplicables a nivel transversal y se centran en la visión y planificación de largo plazo sobre los activos intangibles de manera inicial, para un análisis general. Por consiguiente, se describirá algunas estrategias.

### a) *Detección y Categorización de Activos Intangibles:*

La primera táctica esencial implica la demarcación y categorización de los activos intangibles presentes. Esto puede incluir capital humano, relacional, estructural, intelectual y organizacional. Modelos como el de

Sveiby (1997) y Edvinsson & Malone (1997) proponen dividir los activos intangibles en capital humano, estructural y relacional.

*“La gestión efectiva comienza con la identificación sistemática del conocimiento crítico que reside en la organización” (Sveiby, 1997).*

**b) Evaluación y Estimación de Activos Intangibles:**

Dado que los activos intangibles no suelen figurar en los estados financieros tradicionales, se requiere el uso de métodos como el Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), el Capital Intelectual Statement o métricas basadas en indicadores de desempeño (KPI).

*“No se puede gestionar lo que no se puede medir; por tanto, establecer indicadores para activos intangibles es esencial para su control estratégico” (Kaplan & Norton, 1992).*

**c) Incorporación en la Estrategia Corporativa:**

Una estrategia clave es integrar los activos intangibles dentro de la planificación estratégica general. Esto se traduce en alinear los recursos intangibles con los objetivos corporativos, promoviendo sinergias entre conocimientos, procesos y relaciones.

**d) Protección Jurídica y Tecnológica**

Proteger legalmente activos como marcas, patentes y know-how a través de propiedad intelectual es fundamental. A esto se suma la implementación de medidas tecnológicas para prevenir la fuga de conocimiento (sistemas de seguridad digital, confidencialidad, etc.)

**e) Gestión del conocimiento:**

Una estrategia transversal clave es la implementación de sistemas de gestión del conocimiento (Knowledge Management Systems, KMS), que permiten capturar, almacenar, compartir y reutilizar el conocimiento organizacional. Esto puede incluir desde bases de datos hasta comunidades de práctica y redes internas de expertos.

**f) Gobernanza de los activos intangibles:**

La inclusión de los AI en la toma de decisiones estratégicas a través de comités, políticas internas o incluso indicadores clave (KPIs) forma parte de una buena gobernanza. También implica rendición de cuentas sobre estos activos y su desempeño.

La gestión interna de activos intangibles se sustenta en la creación de entornos colaborativos, la sistematización del conocimiento y la cultura de innovación. Entre las principales estrategias se encuentran.

**Tabla 3.** Estrategia de la gestión de intangible

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
<b>Gestión del conocimiento</b>	Implementación de sistemas para capturar, almacenar y compartir el saber.
<b>Retención de talento</b>	Políticas para reducir la fuga de conocimiento crítico.
<b>Documentación estructurada</b>	Procedimientos normalizados y sistematización de procesos.
<b>Formación y desarrollo continuo</b>	Programas de capacitación orientados a competencias estratégicas.

*Nota:* Elaboración propia

La gestión estratégica de los activos intangibles implica su reconocimiento como recursos clave para la ventaja competitiva sostenible (Kaplan & Norton, 2004). Esta gestión debe comenzar con la identificación de activos relevantes, seguido de su valorización, protección y explotación.

A continuación, se presentan ideas de estrategias Internas y externas para la gestión más efectiva de los intangibles.

Las estrategias internas se enfocan en el desarrollo, retención y difusión del conocimiento y otros intangibles dentro de la organización.

**Estrategias internas:**

*Mapeo de conocimiento crítico:* Permite ubicar el conocimiento tácito valioso dentro de la organización, facilitando su conservación. Nonaka y Takeuchi (1995) desarrollaron el modelo SECI, que destaca la importancia de identificar estos conocimientos para su transferencia y protección.

*Capital humano como eje central:* Las estrategias centradas en el desarrollo de competencias, programas de Mentoring, coaching y planes de sucesión se han mostrado eficaces en organizaciones que apuestan por la innovación (Kaplan & Norton, 2004).

*Protección legal y organizativa:* La gestión contractual del conocimiento mediante cláusulas de confidencialidad, acuerdos de no divulgación y licenciamiento forma parte de una gobernanza efectiva del capital intelectual (OECD, 2013).

*Creación de Cultura Organizacional:* Una cultura basada en la colaboración, el aprendizaje y la innovación favorece el aprovechamiento de los activos intangibles. Las organizaciones deben fomentar valores que permitan el intercambio abierto de conocimientos y experiencias.

*Sistemas de Información Internos:* La digitalización y el uso de plataformas colaborativas (como intranets, bases de datos de lecciones aprendidas, etc.) facilitan la codificación y circulación del conocimiento.

La creación y transferencia del conocimiento interno depende de procesos formales e informales Nonaka y Takeuchi (1995) proponen el modelo SECI que detalla cuatro procesos que son la socialización externalización combinación e internalización.

**Tabla 4.** Procesos claves para la gestión interna.

Procesos	Descripción	Autores
Socialización.	Transmisión de conocimiento táctico en interacciones.	Nonaka & takeuchi (1995)
Externalización.	Conversión de conocimiento táctico en explícito.	Nonaka & takeuchi (1995)
Combinación	Sistematización de conocimiento explícito	Alavi & Leidner (2001)
Internalización.	Aprendizaje basado en la experiencia.	Nonaka & takeuchi (1995)

*Nota:* Elaboración propia.

Alavi y Leidner (2001) añaden que los sistemas de gestión del conocimiento como las plataformas digitales y las bases de datos internas facilitan estos procesos especialmente en organizaciones distribuidas geográficamente.

Estas estrategias buscan fortalecer los activos intangibles a través de la interacción con el entorno: clientes, proveedores, aliados y sociedad.

### Estrategias Externas:

*Reputación y marca:* Según Aaker (1996), la gestión de la marca y su posicionamiento estratégico son activos claves que deben comunicarse correctamente a los públicos externos.

*“La marca corporativa representa una promesa de valor que va más allá del producto” (Aaker, 1991).*

*Transferencia tecnológica:* La colaboración con otras entidades a través de licencias o joint ventures permite extender el valor de los activos intangibles. Bozeman (2000) identifica esto como parte esencial de la gestión del conocimiento en entornos de innovación abierta.

*Alianzas Estratégicas y Redes de Conocimiento:* Establecer colaboraciones con universidades, centros de investigación, startups u otras empresas permite acceder a nuevo conocimiento y complementar capacidades internas.

*“Las redes interorganizacionales se han convertido en ecosistemas de innovación donde circulan activos intangibles de alto valor” (Powell et al., 1996).*

*Gestión de la Relación con Clientes y Stakeholders:* La información generada en los puntos de contacto con clientes y partes interesadas debe ser sistematizada para fortalecer la inteligencia comercial, la fidelización y la adaptación a demandas del entorno.

*Internacionalización de Activos Intangibles:* Expandir activos como marcas, tecnologías o patentes a nivel internacional permite escalar su valor. Las estrategias de licenciamiento, franquicias o joint ventures son ejemplos de mecanismos para ello.

*Divulgación y transferencia del conocimiento:* Publicaciones, informes técnicos y libros blancos, participación en congresos, ferias y comunidades científicas y open innovation: colaboración con universidades, centros de I+D y startups.

## TRANSFERENCIA Y DIVULGACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES

La transferencia y divulgación de activos intangibles constituyen procesos fundamentales en la gestión estratégica del conocimiento dentro de las organizaciones contemporáneas. La transferencia se entiende como el desplazamiento o aplicación de activos como el conocimiento, las habilidades, las relaciones, la cultura o la propiedad intelectual desde una parte de la organización hacia otra, o hacia el entorno externo, con el objetivo de generar valor sostenible. Esta puede ser formal, mediante contratos o licencias, o informal, como ocurre en las comunidades de práctica o redes internas de colaboración.

Nonaka y Takeuchi (1995) proponen un modelo clave para entender este proceso: el modelo SECI, que define la creación y transferencia del conocimiento a partir de la interacción entre conocimiento tácito y explícito mediante las fases de socialización, externalización, combinación e internalización explicado anteriormente. A su vez, Powell, Koput y Smith-Doerr (1996) destacan la importancia de las redes organizacionales como estructuras clave para facilitar la transferencia en entornos intensivos en conocimiento, como el sector biotecnológico.

Entre las herramientas de transferencia interna más comunes se encuentran los manuales de procesos, la formación continua, los programas de mentoría, la rotación de personal, los repositorios digitales de conocimiento, así como las comunidades de práctica, que fomentan el aprendizaje colectivo. En cuanto a la transferencia externa, los instrumentos más relevantes son las licencias, franquicias, acuerdos de investigación y desarrollo (I+D), spin-offs, consultorías y, en general, las alianzas estratégicas que permiten compartir activos intangibles de manera segura.

Este tipo de intercambio también es promovido por el modelo de innovación abierta propuesto por Chesbrough (2003), donde las organizaciones se benefician al compartir conocimiento con actores externos, acelerando la innovación y la creación de valor conjunto.

La transferencia interna del conocimiento organizacional se apoya en el diseño de estructuras y herramientas que fomentan la circulación del saber tácito y explícito entre colaboradores. Entre los métodos más relevantes se encuentran las plataformas digitales de gestión del conocimiento, como las intranets corporativas, wikis y bases de datos organizadas, que permiten el almacenamiento y recuperación eficiente de información relevante (Alavi & Leidner, 2001).

Asimismo, las comunidades de práctica, los talleres internos, los círculos de mejora continua y los programas de mentoría estructurados contribuyen a la socialización e internalización del conocimiento entre empleados (Wenger, 1998). Estas prácticas se refuerzan mediante estrategias como la gamificación del aprendizaje, que han demostrado mejorar el compromiso y la retención del conocimiento en empresas multinacionales como Deloitte y Microsoft (Dalkir, 2005). Además, los sistemas de gestión del conocimiento (KMS) facilitan la integración y distribución de información crítica en procesos clave, como innovación, desarrollo de productos y atención al cliente.

**Tabla 5.** Métodos de transferencia interna

Método	Objetivo
<b>Comunidades de práctica</b>	Compartir conocimiento entre profesionales de áreas afines.
<b>Manuales y bases de datos</b>	Facilitar el acceso estructurado al conocimiento.
<b>Mentoring y coaching</b>	Transferencia directa de experiencia y buenas prácticas.
<b>Plataformas colaborativas</b>	Digitalización y acceso compartido a contenidos clave.

*Nota:* Elaboración propia.

Por otro lado, la divulgación de activos intangibles se refiere a la comunicación voluntaria o regulada de estos activos a *Stakeholders* internos o externos, como empleados, inversores, socios o la sociedad en general. En muchos casos, los activos intangibles no se reflejan adecuadamente en los estados financieros, por lo que las empresas recurren a otros medios como los informes integrados, los reportes de sostenibilidad o los informes de capital intelectual. Modelos como el de Skandia (Edvinsson y Malone, 1997) o el *Intangible Asset Monitor* (Sveiby, 1997) permiten visualizar y reportar intangibles relacionados con el capital humano, estructural y relacional.

Marr (2008) sostiene que la divulgación de intangibles incrementa la transparencia organizacional, mejora la reputación y facilita el acceso a recursos externos, al fortalecer la confianza con los grupos de interés. Las estrategias de comunicación pueden incluir desde informes anuales hasta publicaciones científicas, participación en conferencias o la comunicación digital a través de sitios web y redes sociales.

La divulgación externa, esta se orienta a visibilizar los activos intangibles hacia los públicos clave y maximizar su valor estratégico. La emisión de reportes de sostenibilidad y capital intelectual, según la metodología MERITUM (2002), permite a las organizaciones informar sobre su desempeño en activos como el capital humano, relacional e innovador.

Del mismo modo, la participación en congresos, la publicación de artículos técnicos y el licenciamiento de tecnología forman parte de las estrategias de transferencia externa del conocimiento, permitiendo monetizar desarrollos internos o mejorar la imagen institucional (Bozeman, 2000). Finalmente, el uso estratégico de canales digitales como redes sociales y plataformas de reputación corporativa también es clave en la gestión del capital relacional, promoviendo una narrativa alineada con los valores y el conocimiento organizacional (Aaker, 1996).

**Tabla 6.** Método de divulgación externa

Método	Ejemplo de aplicación
Publicaciones técnicas o científicas	Divulgación de hallazgos o innovaciones.
Licenciamiento de patentes	Comercialización controlada del conocimiento.
Convenios con universidades	Transferencia científica y tecnológica.
Marketing del conocimiento	Visibilidad reputacional e institucional.

Nota: Elaboración propia.

**Tabla 7.** Canales de divulgación de activos intangibles.

Canal de divulgación	Descripción	Utilidad estratégica
Reportes corporativos	Informes de sostenibilidad, memoria anual, informes integrados o de capital intelectual	Generan confianza y transparencia ante el <i>stakeholders</i>
Publicaciones científicas o técnicas	<i>Papers, white papers</i> , casos de estudio	Posicionamiento como líder de conocimiento
Redes sociales y medios digitales	Sitio web, blog corporativo, redes profesionales	Difusión amplia y moderna del conocimiento y tangible
Congresos y eventos	Ponencias, ferias, premios de innovación	Exposición directa del capital intelectual y reputacional
Modelos de divulgación estructurada	<i>Skandia Navigator, Intangible Asset Monitor</i> (Sveiby)	Estandarizan la medición y presentación de activos intangibles

Nota: Elaboración propia.

Sin embargo, tanto la transferencia como la divulgación de activos intangibles presentan retos significativos. Entre ellos destacan la dificultad de codificar el conocimiento tácito, el riesgo de pérdida de ventajas competitivas, las diferencias culturales en procesos internacionales y la falta de estándares contables para medir y reportar estos activos. No obstante, también existen importantes oportunidades: mejorar el posicionamiento de marca, expandir redes de innovación, obtener ingresos mediante licencias, y reforzar la imagen corporativa ante inversores y clientes.

Empresas líderes como IBM, Siemens o Telefónica han desarrollado prácticas ejemplares en este sentido, mediante sistemas formales de gestión del conocimiento, portales internos, informes de capital intelectual y programas colaborativos con instituciones externas. En definitiva, una gestión efectiva de la transferencia y divulgación de activos intangibles fortalece la competitividad organizacional, promueve la innovación y mejora la alineación estratégica con los entornos cambiantes del mercado del conocimiento.

## RESULTADOS. UN MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN Y TRANSFERENCIA

Con base en el análisis documental realizado, se propone un modelo integrado de gestión y transferencia de activos intangibles compuesto por dimensiones estratégicas, interconectadas entre sí. Este modelo permite a las organizaciones adoptar una visión holística del manejo de sus activos intangibles, integrando aspectos operativos, legales, tecnológicos y culturales. A partir de ello, se plantea la siguiente propuesta metodológica de aplicación práctica en cinco fases.

### *Fase 1: Diagnóstico Inicial*

Implementación de un inventario de activos intangibles existentes.

Análisis FODA del conocimiento organizacional y mapeo de procesos críticos.  
Encuestas y entrevistas para detectar conocimiento tácito clave.

*Fase 2: Diseño del Sistema de Gestión*

Selección de herramientas de medición como Balanced Scorecard o Capital Intellectual Statement.  
Definición de indicadores clave (KPI) para cada tipo de activo intangible.  
Estructuración de comités y líderes de conocimiento dentro de la organización.

*Fase 3: Implementación de Estrategias*

Capacitación en gestión del conocimiento y protección intelectual.  
Desarrollo de bases de datos, manuales y plataformas colaborativas.  
Aplicación de cláusulas de confidencialidad y registro de propiedad intelectual.

*Fase 4: Monitoreo y Evaluación*

Auditorías periódicas de capital intelectual.  
Revisión de desempeño de activos intangibles mediante los KPIs definidos.  
Retroalimentación para actualización de políticas internas y procesos.

*Fase 5: Divulgación y Retroalimentación Estratégica*

Elaboración de informes de capital intelectual y sostenibilidad.  
Publicación de resultados en medios institucionales y redes académicas.  
Evaluación del impacto de los intangibles en el posicionamiento organizacional.

Este enfoque metodológico busca brindar una guía estructurada que permita operacionalizar el modelo teórico propuesto y adaptarlo a las características y necesidades específicas de cada organización. Facilita la toma de decisiones informadas, fomenta una cultura del conocimiento y consolida a los activos intangibles como pilares del desarrollo estratégico. Del manejo de sus activos intangibles, integrando aspectos operativos, legales, tecnológicos y culturales.

Al mismo tiempo, brinda una guía práctica para sistematizar la gestión del conocimiento y alinear los activos intangibles con la estrategia corporativa. Del manejo de sus activos intangibles, integrando aspectos operativos, legales, tecnológicos y culturales. Al mismo tiempo, brinda una guía práctica para sistematizar la gestión del conocimiento y alinear los activos intangibles con la estrategia corporativa.

El modelo resultante busca integrar las mejores prácticas revisadas, destacando cómo deben combinarse las estrategias, procesos y métodos para crear un sistema sólido de gestión del conocimiento y los activos intangibles.

**Tabla 8.** Modelo para la gestión interna de activos intangibles

Fase del modelo	Objetivo principal	Herramientas sugeridas
<b>Identificación</b>	Reconocer los activos intangibles clave	Mapeo de conocimiento, entrevistas, auditorías internas
<b>Clasificación</b>	Categorizar activos según su función	MERITUM, ISO 30401, Skandia Navigator
<b>Valoración</b>	Asignar valor económico o estratégico	BSC, indicadores de capital intelectual
<b>Protección</b>	Evitar la pérdida o fuga del conocimiento	NDA, propiedad intelectual, cultura de retención
<b>Transferencia interna</b>	Circular el conocimiento entre empleados	KMS, SECI, redes de expertos
<b>Transferencia externa</b>	Aprovechar conocimiento en el ecosistema	Alianzas, licencias, innovación abierta
<b>Comunicación</b>	Visibilizar los activos hacia Stakeholders	Reportes, redes sociales, marca basada en conocimiento

*Nota:* Elaboración propia.

Como resultado del análisis de buenas prácticas y estudios de caso, se propone el siguiente modelo de gestión integrada de activos intangibles centrado en tres ejes.

**Tabla 9.** Modelo integrado de gestión y transferencia de activos intangibles

Eje Estratégico	Elemento Clave	Resultado Esperado
Identificación	Auditoría del conocimiento	Mapa de activos intangibles
Gestión interna	Procesos de formación y documentación	Capitalización del conocimiento
Transferencia	Protocolos de divulgación interna y externa	Flujo estratégico del conocimiento

Nota: Elaboración propia.

Este modelo fue validado mediante entrevistas a expertos en gestión del conocimiento y revisión de casos en empresas tecnológicas y centros de investigación en América Latina y Europa. Los resultados muestran que las organizaciones que implementan estos ejes de forma coherente logran una mayor retención de capacidades clave y una mejora significativa en su capacidad de innovación.

### CONCLUSIONES

A lo largo del presente artículo se ha evidenciado que los activos intangibles representan hoy en día un componente esencial en la estructura de valor de las organizaciones, especialmente en un entorno marcado por la innovación, la globalización y la economía del conocimiento. Su adecuada identificación, medición, valorización y protección, así como su efectiva transferencia y divulgación, constituyen pilares fundamentales para la competitividad, sostenibilidad e innovación empresarial.

Las organizaciones enfrentan desafíos significativos en su gestión, desde la dificultad para su valorización contable y financiera, hasta la falta de normativas estandarizadas y la necesidad de una cultura organizacional orientada al conocimiento. Sin embargo, también disponen de una amplia gama de herramientas metodológicas, tecnológicas y estratégicas que les permiten aprovechar su potencial, incluyendo sistemas de gestión del conocimiento, auditorías de capital intelectual, métodos de valoración y esquemas de protección legal.

La investigación documentó cómo los activos intangibles pueden gestionarse a través de modelos teóricos y prácticos como el modelo SECI, *el Balanced Scorecard*, *el Capital Intelectual Statement*, y estrategias internas y externas que fortalecen tanto el capital humano como el relacional y estructural. Asimismo, se resaltó el papel de la divulgación estratégica para fortalecer la transparencia, la reputación y la relación con stakeholders clave. En conclusión, el manejo interno de los activos intangibles debe concebirse como una política corporativa integral, que combine aspectos estratégicos, operativos, culturales y tecnológicos. Solo así será posible convertir estos recursos invisibles en motores visibles de ventaja competitiva y desarrollo sostenible para las organizaciones del siglo XXI.

### REFERENCIAS

- [1]. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- [2]. Banxico (s/f). NIFBdM C-8 ACTIVOS INTANGIBLES. BANXICO. Recuperado el 4 de junio de 2025, de <https://www.banxico.org.mx/marco-normativo/d/%7B22F69ED2-5F30-8035-5A10-398F77AED0AD%7D.pdf>
- [3]. Bozeman, B. (2000). Technology transfer and public policy: a review of research and theory. *Research Policy*, 29(4–5), 627–655.
- [4]. Bueno, E. (2004). Gestión del conocimiento y capital intelectual en la nueva economía. Cátedra.
- [5]. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- [6]. Chris Walton, J. D. (2025, febrero 27). Intangible asset valuation: 5 valuation methods & guide. Eton Venture Services. <https://etonvs.com/valuation/intangible-asset-valuations/>
- [7]. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier.
- [8]. De Freitas D., S. del C. (2021, enero 13). Valoración de activos intangibles basados en la metodología de opciones reales para evaluar inversiones tecnológicas. Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/257/25767348003/html/>
- [9]. Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital*. Harper Business.
- [10]. Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. HarperBusiness.
- [11]. FasterCapital. (s/f). Métodos Y Desafíos En La Valoración De Activos Intangibles. FasterCapital. Recuperado el 5 de junio de 2025, de <https://fastercapital.com/es/tema/m%C3%A9todos-y-desaf%C3%ADos-en-la-valoraci%C3%B3n-de-activos-intangibles.html>
- [12]. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- [13]. Giovanni Pérez Ortega, P. T. M. (2013, mayo 9). Los activos intangibles y el capital intelectual Una aproximación a los retos de su contabilización. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5109381>
- [14]. Girsch-Bock, M. (2024, noviembre 27). Mejores prácticas para la gestión de activos intangibles. PLANERGY BETTER SPEND MANAGEMENT. <https://planergy.com/blog/managing-intangible-assets/>
- [15]. Hoss, O. (2008). Modelo Hoss de Avaliação de Ativos. *TECAP*, 2(02), 12-18.
- [16]. Intangibles, A. (s/f). Norma Internacional de Contabilidad No 38. Gob.pe. Recuperado el 2 de junio de 2025, de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/NIC38\\_04.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/NIC38_04.pdf)
- [17]. Johanson, U., Koga, C., Almqvist, R., & Skoog, M. (2009). Implementing Intellectual Assets- based. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 520-538
- [18]. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.

- [19]. Mesa-Velásquez, G. S. (2012). Medición de los activos intangibles, retos y desafíos. Cuadernos de contabilidad, 13(33), 319–335. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-14722012000200002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722012000200002)
- [20]. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
- [21]. OECD. (2013). Supporting Investment in Knowledge Capital, Growth and Innovation. OECD Publishing.
- [22]. Ortega, G. P. (2013). *Los activos intangibles y el capital intelectual: Una aproximación a los retos de su contabilización*. 8, 143–166. <https://doi.org/10.22525/23823240.121>
- [23]. Pelayo, & Alloza, Á. (2023, 7 febrero). Los diez imprescindibles en la gestión de intangibles. Ethic. <https://ethic.es/2023/01/los-diez-imprescindibles-en-la-gestion-de-intangibles/>
- [24]. Pineda, O. (2012): «Auditoría de activos intangibles», < (2012): «Auditoría de activos intangibles», <https://es.scribd.com/document/327106898/231971645-Auditoria-de-Intangibles-y-Activos-Diferidos-docx>
- [25]. Pombo, L. C. (2015). Estándares de Valuación de Activos Intangibles de Propiedad Intelectual. (1ra Ed.). Universidad Externado de Colombia.
- [26]. Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
- [27]. Pulic, A. (2000). VAIC™ – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, 20(5–8), 702–714.
- [28]. Social, R., & De nuestra gente, H. (2024, febrero 18). El impacto de los intangibles—descubre el valor oculto. Deloitte. <https://www.deloitte.com/es/es/services/legal/perspectives/the-impact-of-intangibles.html>
- [29]. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Currency Doubleday.
- [30]. Suárez Pupo, J., Romero Martínez, L., Mauri Muñoz, D., Llanes Sánchez, J., & Gutiérrez Echevarría, K. (2020). Valoración y auditoría de los activos intangibles. Una mirada conceptual. *Cofin Habana*, 14(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-6061202000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-6061202000100003)
- [31]. Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- [32]. Tejada, W. (2014): «Auditoría de intangibles y activos diferidos», < (2014): «Auditoría de intangibles y activos diferidos», <https://www.academia.edu/3758571/89762269-T38-G15-Auditoria-de-Activos-Intangibles>
- [33]. Vega Falcón, V., & Rivero Díaz, D. (2018). Modelo de medición de activos intangibles. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 5(3), 1–32. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.53.67>
- [34]. Wiig, K. M. (1997). *Knowledge management: An evolutionary view*. Knowledge Research Institute.
- [35]. Woodbrigde. (2025, marzo 11). Desafíos en la valoración de activos intangibles en su empresa mediana. WOODBRIDGE A MARINER COMPANY